

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Pada kajian pustaka berikut ini penulis akan menguraikan sumber rujukan yaitu referensi dari beberapa literatur antara lain: buku catatan, skripsi, jurnal, skripsi terdahulu dan karya ilmiah lainnya. Berikut beberapa landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli :

##### **1. Manajemen**

###### **a. Pengertian Manajemen**

Pengertian Manajemen menurut Sadono Sukirno dalam Kristiyana (2018:3) Manajemen merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan oleh manajer dalam sebuah organisasi agar tujuan yang ditentukan dapat diwujudkan”. Sedangkan Robbins dan Coulter dalam Kristiyana (2018:3) berpendapat bahwa “Manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu, seni, maupun proses untuk mengatur dan menjalankan kegiatan guna mencapai tujuan.

###### **b. Manajemen Sumber Daya Manusia**


Berikut ini beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan menurut para ahli, antara lain:

Menurut Mangkunegara (2017:2) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan antara tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Fahmi (2016:1) Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif”.

Pendapat ahli di atas Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan suatu proses mengkoordinir kegiatan individu secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Mangkunegara (2017:2) Berpendapat bahwa Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
  - a) Perencanaan sumber daya manusia
  - b) Analisis jabatan
  - c) Penarikan pegawai
  - d) Penempatan kerja
  - e) Orientasi kerja (job orientation)
- 2) Pengembangan tenaga kerja mencakup:
  - a) Pendidikan dan pelatihan (training and development)
  - b) Pengembangan karier
  - c) Penilaian prestasi kerja

- 
- 3) Pemberian balas jasa mencakup:
- a) Balas jasa langsung terdiri dari:
    - 1) Gaji/upah
    - 2) Insentif
  - b) Balas jasa tidak langsung terdiri dari
    - 1) Keuntungan (*benefit*)
    - 2) Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
- 4) Integrasi mencakup:
- a) Kebutuhan karyawan
  - b) Motivasi kerja
  - c) Kepuasan kerja
  - d) Disiplin kerja
  - e) Partisipasi kerja
- 5) Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
- a) Komunikasi kerja
  - b) Kesehatan dan keselamatan kerja
  - c) Pengendalian konflik kerja
  - d) Konseling kerja
- 6) Pemisahan tenaga kerja
- a) Pemberhentian karyawan

Menurut Ardana dalam Farida (2015:18) Adapun peran MSDM yang terkait dengan internal adalah sebagai berikut:

- 1) MSDM mempunyai peran menginterpretasi permasalahan yang terkait dengan masalah SDMI, seperti ketentuan upah.
- 2) MSDM berperan memenuhi tanggung jawab bisnis perusahaan dalam membina hubungan pelanggan, memberi layanan bagi orang lain secara terbuka. Artinya, setiap orang dipandang sama baik didalam maupun diluar perusahaan sebagai konsumen dan menempatkannya pada prioritas utama. Konsumen disini adalah para manajer lini dan manajer staff lainnya serta karyawan manajerial dan non manajerial.
- 3) MSDM sebagai pemantau setiap implementasi kebijakan-kebijakan personalia, program personalia secara benar dan konsisten. Kecenderungan utama dalam peran pengembangan pemantauan dan pengkoordinasian ini adalah dengan menggunakan teknologi komputer dan sistem informasi SDM.
- 4) MSDM sebagai motivasi yang mencakup pengembangan dan penelitian.
- 5) Mempunyai peran melakukan penyesuaian dengan teknologi, struktur, proses budaya dan metode kerja baru untuk memenuhi tuntutan persaingan.



## 2. Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam pribadi seseorang untuk mencapai tujuan. Menurut Mangkunegara dalam Farida (2016:26) Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan”. Sedangkan Rivai dalam Farida (2016:26) berpendapat bahwa “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk bekerja”. Fahmi (2016:100) berpendapat bahwa “Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan”.

George (2005, p.175) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

#### a) Arah perilaku (*direction of behavior*)

Arah perilaku (*direction of behavior*) lebih mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja baik tepat maupun tidak. Perilaku yang tidak tepat dari karyawan akan menjadi penghambat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, karyawan harus memiliki motivasi untuk memilih perilaku yang fungsional.

#### b) Tingkat usaha (*level of effort*)

Tingkat usaha atau *level of effort* yaitu seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih.

Seorang karyawan tidaklah cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun, juga harus memiliki motivasi untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya didalam bekerja, karyawan tidak hanya memilih selalu hadir tepat waktu, tetapi juga dilihat keseriusan dan kesungguhan ketika mereka bekerja.

c) Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah dan bagaimana karyawan tersebut berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilihnya. Misalnya saja seorang karyawan bagian produksi dihadapkan pada kendala cuaca atau masalah kesehatan, apakah karyawan tersebut tetap masuk tepat waktu dan mengerjakan pekerjaannya seperti biasa atau memilih izin tidak masuk kerja. Dalam hal ini pengecualian jika masalah kesehatan yang dialami karyawan merupakan penyakit serius yang menyebabkan tidak mampu melakukan pekerjaannya.

**b. Teori-Teori Motivasi**

1) Teori Kebutuhan

Kebutuhan merupakan penunjang perilaku karyawan, dengan kita memahami perilaku karyawan maka akan lebih mudah mengetahui kebutuhannya. Berikut hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Kristiyana (2018:34) :

- a) Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), seperti: rasa lapar, haus, istirahat dan sex.

- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) berupa fisik, mental, psikologikal dan intelektual.
- c) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*)
- d) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), umumnya tercermin berbagai simbol-simbol status.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), artinya terbukanya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi dalam dirinya sehingga menjadi kemampuan nyata.

#### Revisi Teori Maslow:

Teori hierarki kebutuhan Maslow dalam Elisa Sari dan Rina Dwiarti (2018:62) mengalami revisi pada tahun 1970 dan 1971. Peneliti penerus Maslow seperti Henry Gleitman Alan Fridlun dan Daniel Reisberg memasukkannya sebagai hierarki paling tinggi yaitu hierarki kedelapan. Hierarki kebutuhan versi yang baru terdiri dari delapan level, yaitu:

- a) Kebutuhan Fisiologis
- b) Kebutuhan Rasa Aman
- c) Kebutuhan Sosial
- d) Kebutuhan Penghargaan
- e) Kebutuhan Kognitif
- f) Kebutuhan Estetika
- g) Kebutuhan Aktualisasi Diri
- h) Kebutuhan Transendensi

#### 2) Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer



Teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a) *Existence needs*. Kebutuhan ini seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan pribadi yang berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

### 3) Teori *Insting*

Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan McDougall mengembangkan teori *insting* dan menjadikan *insting* sebagai konsep yang penting dalam psikologi. McDougall menyusun daftar *insting* yang berhubungan dengan semua tingkah laku: terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

### 4) Teori *Drive*

*Habits Strenght* mengemukakan teori *Drive* adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis atau yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya dan faktor kebiasaan pengalaman belajar sebelumnya.

### 5) Teori Lapangan



Teori lapangan dari Kurt Lewin ini mempelajari perilaku dan motivasi dengan pendekatan kognitif yang lebih fokus pada pikiran nyata seorang pegawai dibandingkan dengan teori *insting* dan *habit*. Kurt Lewin percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya.

**c. Tujuan Motivasi**

Berikut tujuan motivasi Menurut Farida (2016:26):

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektivitas pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

**d. Indikator Motivasi**

- 1) Kebutuhan fisik
- 2) Kebutuhan rasa aman
- 3) Kebutuhan kasih sayang
- 4) Kebutuhan harga diri

5) Kebutuhan aktualisasi diri

### **3. Komunikasi**

#### **a. Pengertian Komunikasi**

Bagi perusahaan, penting untuk dapat mensejahterakan karyawannya, dikarenakan hal ini untuk mendayagunakan karyawan bersangkutan agar tercipta kepuasan terhadap pekerjaannya. Tidak dapat dipungkiri lagi kompetisi antar perusahaan semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu bersaing secara sehat dan itu semua harus didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Farida (2016:61): “Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya”. Sedangkan Menurut Flippo (1976:448) Mangkunegara (2017:2) “Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis”.

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.

Menurut Kristiyana (2018:26) Bentuk-bentuk komunikasi antara lain sebagai berikut:

1) Komunikasi Verbal

Bentuk komunikasi bisnis salah satunya untuk menyampaikan pesan-pesan bisnis kepada pihak lain baik secara tertulis (*written*) maupun lisan (*oral*). Bentuk komunikasi verbal terstruktur dan terorganisasi dengan baik, yang biasanya digunakan dalam bisnis untuk berbicara dan menulis serta mendengarkan dan membaca.

## 2) Komunikasi Nonverbal

Merupakan kumpulan isyarat, gerak tubuh, intonasi suara, sikap dan sebagainya yang memungkinkan seseorang untuk berkomunikasi tanpa menggunakan kata-kata. Berikut ciri-ciri komunikasi nonverbal:

- a) Sulit dipelajari karena memiliki sifat yang kurang terstruktur.
- b) Dapat mengambil kesimpulan berbagai macam perasaan dan emosi orang.
- c) Spontan
- d) Bersifat penting artinya terutama dalam menyampaikan perasaan dan emosi, mendeteksi kecurangan atau kejujuran.

Menurut Kristiyana (2018:30) Organisasi adalah sekelompok masyarakat/unit sosial yang dikoordinasikan saling kerjasama yang didirikan untuk jangka waktu lama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Karakteristik organisasi: adanya pembagian tugas/tanggung jawab, adanya pusat kekuasaan, adanya substitusi SDM, adanya ketergantungan antar anggota, adanya koordinasi, adanya interaksi.

Hubungan komunikasi yang diterapkan oleh organisasi, melalui:



- a) Peran manajerial yang dapat diterapkan manajer antara lain: peran antar pribadi (*interpersonal roles*), peran informasional (*informational roles*) dan peran keputusan (*decisional roles*).
- b) Kegiatan pertukaran informasi yang dilakukan dalam organisasi.

Komunikasi yang berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap karyawan, dengan adanya komunikasi yang lancar, nyambung dan mendapat umpan balik yang sesuai, maka karyawan merasa puas. Menurut Farida (2016:61) Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya.

#### **b. Indikator Komunikasi**

- a) Bijaksana dan Kesopanan
- b) Penerimaan Umpan Balik
- c) Berbagi Informasi dengan Jelas
- d) Memberikan Informasi tegas
- e) Maskulinitas/kedewasaan dalam berkomunikasi

### **3. Lingkungan Kerja**

Setiap kegiatan manusia bisa dipastikan berhubungan dengan lingkungan. Jadi diperlukan adanya keseimbangan antara lingkungan dan kegiatan tersebut demi tercapainya efisiensi kerja.



### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Farida (2016:10) “Lingkungan kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah/keras, dan lain sebagainya”. Sedangkan menurut Nitisemo (2006:106) Lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasannya lingkungan kerja merupakan kondisi sekitar yang dirasakan karyawan saat bekerja.

Sebagai pimpinan perusahaan, tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan hendaknya memperhatikan lingkungan kerja karyawan. Perusahaan harus mampu memberikan rasa aman dan kenyamanan karyawan. (Febriani dan Indrawati, 2013). Lingkungan kerja sebisa mungkin membuat karyawan merasa puas, karena semakin nyaman lingkungan kerja maka semakin mendorong semangat mereka menyelesaikan pekerjaannya.

Berikut ini merupakan faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja antara lain:

- a) Pewarnaan
- b) Kebersihan
- c) Pertukaran udara/ventilasi
- d) Musik
- e) Keamanan

- f) Kebisingan
- g) Keramahan
- h) Saling menghargai

Berikut ini merupakan indikator lingkungan kerja antara lain:

- a) Penerangan atau cahaya di tempat kerja
- b) Sirkulasi udara di tempat kerja
- c) Fasilitas dan keamanan di tempat kerja
- d) Keramahan sikap antar karyawan
- e) Sikap saling menghargai saat berbeda pendapat

#### **4. Kepuasan Kerja Karyawan**

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Wexley dalam Kristiyana (2018:39) Kepuasan Kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Sedangkan menurut Handoko (2001:193) Kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif dari emosional karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukkan dalam keadaan menyenangkan atau tidak.

Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan masing masing karyawan terhadap pekerjaannya.

Adapun indikator kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan
- 2) Kemampuan
- 3) Kejujuran

4) Kreatifitas

5) Kepemimpinan

## **B. Penelitian Terdahulu**

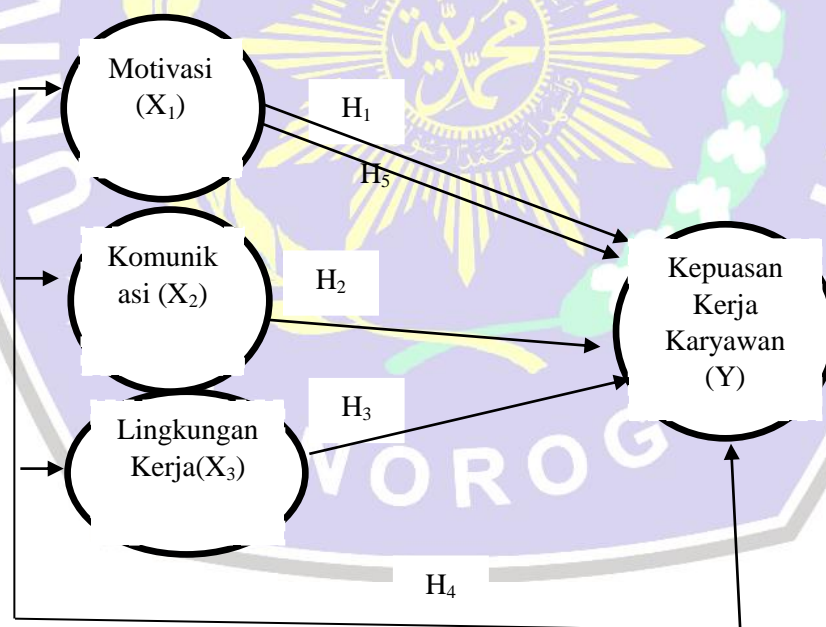
Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Karyawan adalah sebagai berikut:

1. Ida Ayu Brahmasari (2008) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwasannya motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2. Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu (2010) yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)”. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. I Putu Sedhana Yasa dan I Wayan Mudiarth Utama, melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Karma Jimbaran”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. (Rivai dan Sagala, 2013:14) Berikut kerangka pemikiran penelitian ini:



Menurut kerangka pemikiran diatas yang merupakan variabel independen adalah Motivasi (X<sub>1</sub>), Komunikasi (X<sub>2</sub>) dan Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>). Sedangkan variabel dependen adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y).





#### D. Hipotesis

1.  $H_{o1}$  : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

$H_{a1}$  : Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

Hipotesis diatas mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)” bahwa diduga motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pakuwon Food Festival.

2.  $H_{o2}$  : Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

$H_{a2}$  : Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

Hipotesis diatas mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ardana, dkk (2012:194) yang menyatakan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3.  $H_{o3}$  : Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

$H_{a3}$  : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

Hipotesis diatas mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Putu Sedhana Yasa dan I Wayan Mudiarta Utama dengan judul “Pengaruh

Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Karma Jimbaran” bahwa diduga Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.  $H_{o4}$  : Motivasi, komunikasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

$H_{a4}$  : Motivasi, komunikasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

5.  $H_{o5}$  : Motivasi bukan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo

$H_{a5}$  : Motivasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Umum Aisyiyah Ponorogo.

